

УДК 334.735:339.16.012.34

О. В. Пигунова (kaf_kom@rambler.ru),
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ВЫДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье автор, на основе собственных исследований и экспертного опроса, выделил основные проблемы торговой отрасли потребительской кооперации Беларуси, на основе ее основной функции – коммерческой деятельности. Проведена их систематизация по уровням управления: стратегический и тактический и представлено видение их решения.

The main problems of consumer cooperatives trade branch connected with its main function – commercial activity – and based on the author's own research and expert poll have been identified in the article. The problems have been systematized according to the levels of management: strategic and tactical. The vision of their solving has been given.

Ключевые слова: розничная торговля; логистический центр; внешние и внутренние факторы; компетенции; стратегия; тактика; коммерческая деятельность; логистика.

Key words: retail trade; logistic center; external and internal factors; competences; strategy; tactics; commercial activity; logistics.

Введение

Потребительская кооперация Республики Беларусь в настоящее время испытывает давление мощных факторов как общемирового, так и регионального (общереспубликанского) характера. Сила их влияния увеличивается по мере усиления факторов глобального характера. Среди таких факторов, влияющих на развитие розничной торговли Беларуси, в том числе и потребительской кооперации, наиболее существенные были выявлены и выделены автором в целом ряде научных публикаций. Выделение данных факторов, по мнению автора, и их осмысление руководством и ведущими специалистами торговой отрасли, открывает возможности для стратегических, жизненно необходимых изменений в отрасли (рисунок 1) [1–7].



Рисунок 1 – Факторы внешней среды, оказывающие влияние на состояние и развитие розничного рынка Беларуси

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

Следует отметить, что система потребительской кооперации, как социально ориентированная система уже десятилетия обслуживает жителей села, в том числе – отдаленных и малонаселенных пунктов. Кроме того, система в десятках населенных пунктов, имеющих минимальное число жителей, еще с советского периода, имеет стационарные объекты розничной торговли, априори убыточные. Долгое время не решался вопрос о закрытии убыточных магазинов. Только в настоящее время, по обоснованию самых настойчивых руководителей, отдельные стационарные объекты прекращают свою работу. Однако содержание сотен таких объектов «вымыло» из системы потребкооперации большие суммы финансовых ресурсов, которые могли бы быть вложены, например, в создание современной розничной сетевой структуры или усиление позиций розничной торговли в районных центрах и других поселениях, где имеется потенциал для развития.

Для рассмотрения факторов внутреннего характера, т. е. находящихся внутри системы потребительской кооперации, был проведен экспертный опрос. Опрос экспертов проведен на базе Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации в рамках семинаров повышения квалификации среди руководителей и специалистов торговой отрасли, а также с участием магистрантов – специалистов торговой отрасли на уровне районных потребительских обществ. Такой охват опрашиваемых позволил выявить наиболее актуальные проблемы торговой отрасли потребительской кооперации. Всего опрошено 100 специалистов, что с позиции практики маркетинговых исследований позволяет рассматривать полученные результаты как достаточные и релевантные для их изучения. В результате, наиболее существенными были определены три группы проблем – факторов современного состояния торговой отрасли потребительской кооперации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Актуальные проблемы торговой отрасли потребительской кооперации по результатам экспертного опроса специалистов торговли, 2016-2017 годы

Примечание – Источник: составлено автором по результатам опроса экспертов.

Изучение результатов экспертного опроса позволяет сделать приведенные далее выводы.

Товародвижение является мощным инструментом стимулирования спроса. Система товародвижения обеспечивает организации создание таких условий, чтобы товар был там, где он нужен, в то время, когда он нужен, в тех количествах, в которых он востребован, и того качества, на которое рассчитывает потребитель. Мерой эффективности товародвижения служит отношение затрат организации к ее результатам. Основным результат, который достигается в системе товародвижения, –

это уровень обслуживания потребителей, выбор места хранения запасов и способа складирования, определение системы перемещения грузов, введение системы управления товарными запасами, установление процесса обработки заказов, выбор способов транспортировки продукции. При эффективной организации товародвижения каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть хорошо уравновешенной общей системы на основе продуманной логистики. Все элементы этой системы взаимосвязаны, поэтому пренебрежение каким либо из них способно серьезно нарушить функционирование системы товародвижения и отрицательно повлиять на экономику и престиж организации.

Если рассматривать систему потребительской кооперации на ее продуктивном уровне – районного потребительского общества, то можно схематично представить основные каналы продвижения товаров в розничную торговую сеть (рисунок 3).

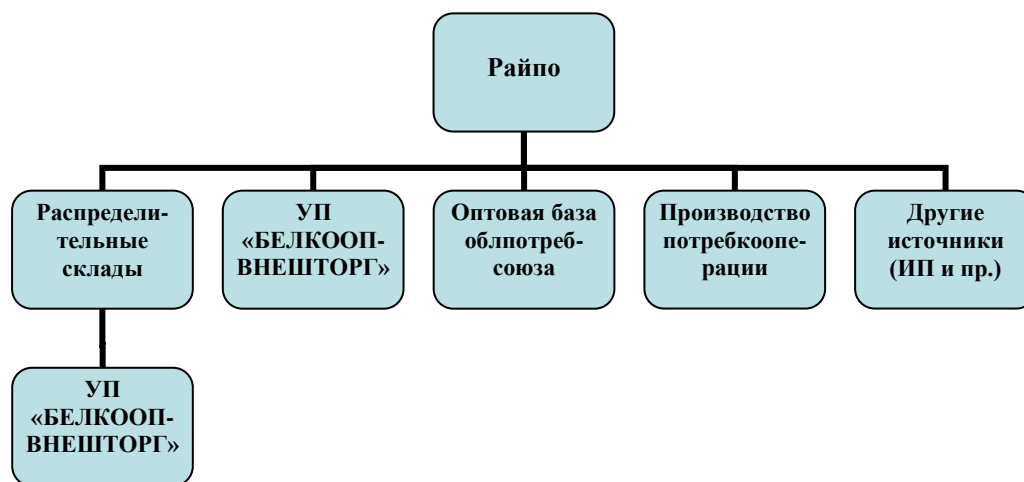


Рисунок 3 – Упрощенная схема товародвижения в розничной торговле потребительской кооперации Республики Беларусь

Примечание – Источник: составлено автором.

Если учесть тот факт, что значимая доля продовольственных товаропотоков за последние годы переадресована с оптовых баз системы и других источников в единый центр – УП «Белкоопвнешторг», то возникает потребность аналитики результативности и эффективности данного варианта централизации и оценки всей системы распределения из единого центра принятия решений. Данные экспертных опросов, представленных ранее, свидетельствуют о том, что около 14% товарных потоков поставляются с УП «Белкоопвнешторг».

В условиях переподчинения определенных товарных потоков (в основном товаров, закупаемых за пределами Беларуси) единому центру (что характерно для сетевых организаций розничной торговли) – Белкоопвнешторгу, последний должен принимать на себя всю ответственность за выполнение вышеотмеченных задач товародвижения и товароснабжения и становиться центром ответственности за эффективность системы товароснабжения розничной торговой сети конкретными категориями продовольственных и определенным ассортиментом непродовольственных товаров. А так как в системе преобладает торговля продовольственными товарами (рисунок 4), то понятно, что темпы роста продаж в продовольственных типах магазинов системы потребительской кооперации, во-многом, определяются уровнем товароснабжения по принципу: нужный ассортимент товаров точно в срок с минимальными затратами и по приемлемой цене.

Таким образом, в системе потребительской кооперации определен базовый источник товароснабжения, который оказывает существенное влияние на основной результирующий показатель деятельности организаций розничной торговли – розничный товарооборот. Данный поставщик имеет возможность и должен формировать «базовую корзину» покупателя по привлекательной цене. Здесь имеются в виду ассортиментные позиции, которые в системе категорийного менеджмента называют базовыми позициями и являются оборотообразующими.

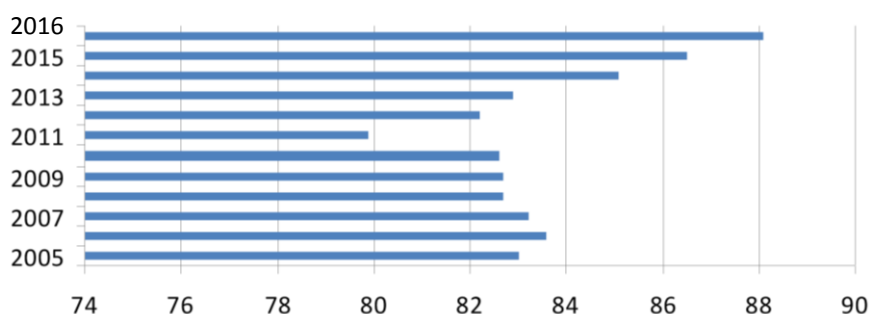


Рисунок 4 – Удельный вес продовольственных товаров в розничном товарообороте организаций потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005–2016 годы

Примечание – Источник: [8].

Все другие позиции товаров, не входящие в ассортиментную матрицу единого центра закупок, приобретаются у других поставщиков (см. рисунок 3). Среди внутрисистемных поставщиков традиционно выделяются базы областного уровня, которые в настоящее время не выполняют полного цикла операций и постепенно преобразуются в объекты, основные площади которых сдаются в аренду. Их деятельность разбалансирована изменением товаропотоков и не всегда обоснованной реорганизацией, а также и неудовлетворительным уровнем организации товароснабжения. Примером таких разбалансированных решений может служить ТУП «Гомельская универсальная база», ранее являющаяся одной из наиболее эффективно функционирующих оптово-розничной организаций в системе Белкоопсоюза. В этих условиях райпо существенно зависят от существующей в системе практики закупок, которая часто не отвечает в полной мере, ни экономическим их целям, ни запросам покупателей. Неэффективная система товародвижения и товароснабжения приводит к снижению ответственности на уровне стратегического звена системы – райпо и служит причиной высокой неэффективности отрасли и высокой текучести кадров.

Официальные данные статистики свидетельствуют о том, что результаты работы розничной торговли по системе являются критическими. Так, в 2016 году снижение товарооборота составило около 9% в сопоставимых ценах к предыдущему году (таблица 1). Как следствие, удельный вес Белкоопсоюза в товарообороте страны снизился на 1,3% и составил 7,1% [8, с. 37].

Таблица 1 – Индексы физического объема розничного товарооборота организаций потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010–2016 годы в сопоставимых ценах, в процентах к предыдущему году

Год	Индекс
2010	110,2
2011	109,2
2012	104,4
2013	103,8
2014	97,3
2015	93,0
2016	83,9

Примечание – Источник: [8].

Учитывая отмеченное выше, представляется необходимым проанализировать существующую систему логистики товароснабжения розничной торговли потребительской кооперации как одну из серьезных проблем торговли потребительской кооперации. Проблема товародвижения и его части – товароснабжения, по мнению автора, является верхушкой айсберга слабых позиций системы. Это своего рода следствие целого ряда других нерешенных стратегических и тактических задач отрасли, решение которых позволило бы преобразовать их в факторы развития торговли за счет внедрения принципов инновационной организации.

Среди других проблем, требующих, по мнению автора, немедленного решения, следует представить следующие:

1. «Мероприятийный» характер планирования развития отрасли. Необходима разработка стратегии развития торговой отрасли потребительской кооперации. Никакие мероприятия не позволяют системе обновляться и выдерживать конкурентное давление со стороны сетевых структур, использующих самые современные сетевые стратегии и технологии.

2. Не оправдывает себя установившаяся в последние годы практика отказа Управления торговли Белкоопсоюза от предлагаемых Белорусским торгово-экономическим университетом потребительской кооперации научных проектов для отрасли торговли потребительской кооперации. В результате отсутствует реальное проникновение современных сетевых подходов в управление бизнес-процессами системы товародвижения. Как показывает практика, использование отдельных, несистемных инструментов управления продажами не дает никаких ощутимых результатов, если эти инструменты не «вписаны» комплексно в управление потоковыми процессами на основе, опять же, комплексной и системной автоматизации отрасли. Так, в настоящее время, «работает» ассортиментная матрица-таблица, составленная на уровне каждого райпо. Благодаря вниманию к отрасли Председателя Правления Белкоопсоюза Иванова В. Н. и его заместителя Скрундевского А. Н., а также поддержке идей кафедры коммерции и логистики, Гродненским облпо намечались конкретные согласованные задачи по внедрению в систему современных инструментов управления бизнес-процессами отрасли.

3. В системе потребительской кооперации высок показатель текучести кадров, как среди молодых специалистов, так и среди опытных работников. Здесь очевидны проблемы в области кадровой политики. Необходима перспективная политика продвижения кадров в системе. Райпо, с нашей точки зрения, должны возглавлять ведущие специалисты, а затем – руководители именно торговой отрасли, как структурообразующей. Такие руководители должны иметь уровень образования не ниже магистратуры в области коммерческой деятельности и опыт работы в отрасли не менее 5–7 лет. Нужна эффективная, прозрачная система продвижения кадров по карьерной лестнице с установленными критериями, реальная аттестация не реже одного раза в два года с участием ведущих ученых и практиков. Это позволит мотивировать руководителей и ведущих специалистов к получению и внедрению в практику своей работы новых знаний. Такую работу проводят на эффективно функционирующих субъектах хозяйствования в зарубежной практике.

4. Система мотивации специалистов коммерческого профиля требует существенных преобразований, соответствующих кардинально изменившимся условиям работы специалистов торговой отрасли. В настоящее время торговля потребительской кооперации вытесняется сетями, которые используют современные стандарты управления бизнес-процессами, разрабатываемые на уровне центрального офиса. Многие бывшие специалисты торговой отрасли потребительской кооперации в настоящее время эффективно работают как в сетевых структурах, так и в других коммерческих структурах, где востребован не только опыт, но и актуальные знания и умения. Такая тенденция связана также и с доминирующей административной системой принятия решений, в ущерб экономическим и аналитическим подходам. И речь идет не только о материальном стимулировании, но о целостном системном подходе к управлению как людьми, так и процессами. В современных условиях система управления в эффективных организациях максимально приближается к характеристикам «интеллектуальной организации». В системе потребительской кооперации используется классическая индустриальная модель управления организацией. Можно ли управлять эффективно людьми и процессами, если нет современных знаний и соответственно умений, чтобы формировать эти современные торгово-технологические процессы, необходимых знаний и понимания их логики и логистики, не ставя во главу ценностей организации – современные компетенции работников, их нестандартные решения, а только финансовый результат? К сожалению, многие руководители не понимают, что любой результат – это компетенции специалистов, которые требуют постоянного обновления и наращивания. Немаловажное значение в связи с этим имеет и существующий микроклимат в коллективах, часто не способствующий прогрессивным, тем более, инновационным изменениям. Из практики стратегического управления известно, что любые нововведения встречают сопротивление, пропорциональное по силе их инновативности. Поэтому любые структурные и другие стратегические изменения должны сопровождаться серьезной информационной работой в организациях, разъяснениями, беседами в любых удобных для этого форматах. Такая работа результативна только в том случае, если такие изменения имеют серьезное аналитическое обоснование и преподносятся неформальными лидерами.

5. Необходимо использование разных форм повышения квалификации не реже одного раза в два года, что соответствует динамике обновления компетенций, появлению новых знаний, и соответственно, умений и навыков. Очевидно, что такая работа должна начинаться с уровня управлений Белкоопсоюза, о чем свидетельствует мировой опыт ведущих корпораций. Без осмысления данного положения невозможно найти понимание стратегически важных направлений работы, осуществлять продуктивное взаимодействие с наукой. Актуальность компетенций топ-менеджеров должна поддерживаться на уровне корпорации в постоянном режиме. Повышение квалификации один раз в пять лет совершенно не отвечает изменившимся условиям рынка, где новые инстру-

менты и методы решения практических проблем имеют не тактическое, а стратегическое значение не только для развития, но даже для сохранения организацией своих позиций на рынке.

6. Крайне низок в системе потребкооперации уровень использования знаний и умений в области логистики управления цепями поставок, категорийного менеджмента и управления продажами. Не выстроенная система логистики в отрасли не позволяет приблизить уровень управления отраслью к современным организациям торговли. В системе отсутствуют сети, нет логистического оператора (не следует путать с оптовыми продажами из единого центра). Революционные изменения, проведенные руководством Гродненского облпотребобщества позволили изменить оргструктуру и выпрямить финансовые потоки, сконцентрированные в едином центре управления. Однако практика работы показывает, что необходимы и следующие шаги по оптимизации управления товарными потоками на основе сетевых принципов управления. Если начать эту работу немедленно, то, по мнению ведущих ученых кафедры коммерции и логистики Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, Гродненское облпотребобщество имеет наилучшие предпосылки к выживанию и развитию торговли, а следовательно и других отраслей деятельности.

Наряду с этим, единый центр закупок товаров критического импорта (и не только) на уровне Белкоопсоюза (Белкоопвнешторг) не позволяет наладить эффективную систему товародвижения и товароснабжения, так как его роль не подчинена цели эффективного товароснабжения розничной торговой сети: «точно в срок, нужное количество, качество, ассортимент, цены и продвижения». Приоритетные платежи центру закупок и его административное давление по вопросам приобретения у него товаров с заведомо высокими барьерами для их продажи по ассортименту, соотношению «цена – качество», разбалансирование ранее существующей системы закупок с областных баз и необходимость проведения частых процедур согласований не способствуют формированию ответственности за результативность работы розничной торговли. Как известно, логистические центры в сетевых структурах не осуществляют перепродажи в собственной системе, а занимаются именно эффективным распределением товаропотоков.

Показательно, что многие опрашиваемые специалисты торговли отмечают, что в системе не определена четкая, экономически и аналитически обоснованная система товародвижения. Реальная организационная структура торговой отрасли соответствует принятой устаревшей системе движения материальных, финансовых и информационных потоков через товарно-распределительные склады при райпо. Эти схемы не отвечают задаче оперативного, т. е. эффективного, управления. Требуется перенос вектора управления с вертикали в горизонтальную плоскость на основе единых центров управления на областном уровне на базе системной и комплексной автоматизации. В этом направлении Белкоопсоюзом совместно с университетом проводится реальная работа. Ввиду этого напрашивается для озвучивания проблема несоответствия существующей оргструктуры системы кардинально изменившимся условиям функционирования организаций розничной торговли на потребительском рынке, где господствуют торговые сети.

7. Необходимо признать стратегическую роль в торговле современных компетенций в области стратегии и тактики коммерции, организации и технологии торговли, логистики, управления продажами, использования современных информационных технологий и программных продуктов, маркетинга, коммерции на внешних рынках. Нужны специалисты-аналитики, имеющие комплекс знаний в сопряженных предметных областях деятельности организации торговли и владеющие соответствующими аналитическими методами и инструментами. Этими знаниями должны обладать, прежде всего, руководители всех уровней управления, иначе эти знания будут отторгаться и вероятность их востребованности и внедрения в практику деятельности хозяйствующих субъектов приближаться к нулю.

Заключение

Все отмеченные выше проблемы, в ситуации их системного, комплексного решения, преобразуются в факторы успешного развития торговой отрасли. Необходимо отметить, что в настоящее время на самом высоком уровне управления в системе потребительской кооперации ощутимы реальные намерения кардинально изменить качественные характеристики системы потребительской кооперации и сформировать гибкую, современную, эффективно управляемую организацию.

Список использованной литературы

1. **Пигунова, О. В.** Выход потребительской кооперации на рынок сетевого ритейла / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2011. – №1 (32). – С. 27–30.

2. **Пигунова, О. В.** Изменение стратегии потребительской кооперации Беларуси в условиях глобализации рынка ритейла и ее влияние на национальную экономику и систему потребительской кооперации / О. В. Пигунова // Современные проблемы развивающегося общества: вопросы экономики, права, экологии : сб. науч. статей. – М. : МОИУ, 2013. – С. 85–90.

3. **Пигунова, О. В.** Сетевая организация торговли и внедрение ее перспективных форматов в системе потребительской кооперации Беларуси / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2014. – № 2. – С. 19–22.

4. **Пигунова, О. В.** О проблемах стратегии развития розничной торговли потребительской кооперации Беларуси / О. В. Пигунова // Стратегия предпринимательства в контексте повышения его конкурентоспособности : материалы междунар. научно-практ. интернет-конференции, г. Донецк, 12–15 февраля 2012 г. – С. 93–94.

5. **Пигунова, О. В.** Концептуальный подход к выбору, уточнению или разработке новой концепции (формата) магазина / О. В. Пигунова // Сетевой бизнес и внутренняя торговля Украины : материалы II междунар. научно-практ. интернет-конференции, г. Полтава, 11–12 апреля 2012 г. – Полтава : Полтавский ун-т экономики и торговли, 2012. – С. 183–18.

6. **Пигунова, О. В.** Состояние и тенденции развития розничной торговой сети как базовой основы торговли потребительской кооперации Республики Беларусь / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2016. – № 1. – С. 8–15.

7. **Современные** императивы экономического управления предприятиями на потребительском рынке: Украина, Россия, Беларусь : моногр. / под общ. ред. Л. И. Донец. – Донецк : ДонНУ-ЭТ, 2013. – 592 с.

8. **Розничная** и оптовая торговля, общественное питание Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

Получено 30.01.2018.